

BAB I PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia merupakan faktor yang paling menentukan dalam setiap organisasi, karena selain sumber daya manusia sebagai salah satu unsur kekuatan daya saing bangsa, sumber daya manusia juga menjadi penentu utama pada kemajuan organisasi. Oleh sebab itu, sumber daya manusia harus memiliki kompetensi dan kinerja tinggi demi kemajuan organisasi. Selain itu, sumber daya manusia juga dituntut untuk menjadi lebih profesional (Sedarmayanti, 2007 dalam Hassan, 2011). Sumber daya manusia diyakini oleh banyak kalangan sebagai aset penting perusahaan maupun organisasi, karena keberhasilan perusahaan tergantung pada bagaimana perusahaan mengelola karyawannya (Lau dan Yue, 2004 dalam Hassan, 2011). Sumber daya manusia sebagai pelaku utama organisasi yang diharapkan mampu membawa organisasi agar tetap *survive* (Schuler dan Jackson, 1997 dalam Hassan 2013). Dalam setiap organisasi sumberdaya manusia merupakan aset terpenting dalam membangun organisasi tersebut. Semakin baik kualitas yang dimiliki oleh SDM disebuah organisasi maka kinerja yang dihasilkan pun akan semakin baik pula.

Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang sesuai dengan tugas dan perannya sesuai dengan tujuan organisasi yang dihubungkan dengan standar kinerja tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Oleh sebab itu, keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu

bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme dan komitmennya terhadap bidang yang ditekuni. Menurut Mangkunegara, (2002) menjelaskan pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dapat dilihat setelah karyawan bekerja dan menghasilkan kinerjanya.

Kualitas hubungan kerja yang dimiliki antara atasan dan bawahan juga dapat membangun kondisi kerja yang baik dalam sebuah organisasi. Karena kondisi kerja yang baik dalam sebuah organisasi dapat mendorong kualitas kinerja karyawan yang semakin baik dan terutama bagi kemajuan organisasi. Yukl, (1998) dalam Asoka, (2014) *Leader Member Exchange (LMX)* adalah hubungan antara atasan dan bawahan yang saling mempengaruhi satu sama lain. LMX tidak hanya melihat perilaku atasan saja tetapi juga menekankan pada kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Menurut Fiedler (dalam Errin dan Edi, 2013), hubungan atasan-bawahan ini dipandang sebagai faktor yang penting dalam membahas fenomena kepemimpinan. Hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahannya ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan berfungsi secara efektif. *Leader member-Exchange* biasanya terjadi pada karyawan terutama yang bekerja secara tim, karena pada umumnya karyawan yang bekerja secara tim sering terjadi komunikasi antara atasan dan bawahan tersebut. Menurut (Yukl, 2004 dalam Errin dan Eddy, 2013) dasar pemikiran dari teori LMX adalah bahwa para pemimpin

mengembangkan hubungan atasan-bawahan yang berbeda dengan masing-masing bawahan.

Pada *in-group*, bawahan lebih dipercaya, mendapatkan perhatian dalam porsi yang lebih besar dari atasan, dan mendapatkan hak-hak khusus. Sedangkan bawahan yang tergabung dalam *out-group* mendapatkan waktu yang terbatas dari atasannya dan hubungan antara atasan dan bawahan berdasarkan pada hubungan formal yang biasanya dapat dilihat dari penggunaan bahasa pada saat berkomunikasi (Robbins, 2007 dalam Errin dan Eddy, 2013). Adanya fenomena *in group* dan *out group* ini ternyata banyak terjadi di perusahaan. Keberadaan *in group* dan *out group* di lingkungan karyawan ini bisa dilihat dari tingkat kedekatan antar karyawan yang berbeda dalam interaksinya dengan pimpinan. Terdapat sekelompok karyawan dengan interaksi yang tinggi, diantaranya adalah penunjukkan secara sepihak oleh pimpinan terhadap beberapa orang karyawan untuk memberikan laporan mengenai kinerja keseluruhan karyawan, selain itu juga bisa dilihat dari frekuensi interaksi yang tinggi antara beberapa orang karyawan tersebut dengan pimpinan berdasarkan seringnya diantara karyawan dan pimpinan tersebut terlihat sebuah pembicaraan mengenai masalah-masalah tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa adanya perbedaan kualitas hubungan pemimpin dan bawahan.

Dalam sebuah organisasi seharusnya pemimpin memiliki sikap dan perlakuan yang adil bagi karyawannya. Hal ini bertujuan agar tidak menimbulkan kecemburuan disetiap karyawan dalam sebuah perusahaan

tersebut serta memberikan pemahaman kepada karyawan bahwa setiap karyawan mendapatkan perlakuan yang adil antara atasan dan bawahan. Namun pada kenyataannya masih ada perbedaan perlakuan dari atasan dan bawahan yang menyebabkan adanya perbedaan kualitas kinerja dan komitmen karyawan pada perusahaan. Bayu, (2008) dalam Frans dan Agustinus, (2013) menunjukkan bahwa hasil penelitian membuktikan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai dinas perhubungan dan pariwisata kabupaten Pati. LMX juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, pernyataan ini didukung oleh (Liang dan Crant, 2010 dalam Arius *et al.*, 2011) yang menunjukkan bahwa semakin meningkatnya LMX memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain itu karyawan sebagai sumber daya manusia di perusahaan harus memenuhi kualifikasi untuk menjalankan peran dalam memenuhi kompetensi perusahaan. Sebagai konsep manajemen baru, pemberdayaan karyawan yang didapatkan dari pengetahuan, keahlian, dan bakat pegawai yang beragam, memiliki peran dalam keberhasilan suatu pekerjaan (Karakoc, 2009 dalam Faiz *et al.*, 2014). Dengan semakin meningkatnya kompetensi karyawan melalui pemberdayaan tentunya akan semakin membuat organisasi lebih berhasil dalam mencapai tujuannya. Lin *et al.*, (2013) dalam Ari dan Made, (2014) menunjukan bahwa perilaku kepemimpinan dan pemberdayaan menjadi suatu hal yang penting dan berdampak positif bagi kepuasan. Pemberdayaan karyawan adalah proses memberikan karyawan kemampuan dan wewenang sehingga memudahkan karyawan untuk mengambil tindakan

pribadi, berkarya dan perilaku yang memberikan kontribusi positif bagi misi organisasi (Nongkeng *et al.*, 2011 dalam Ari dan Made, 2014). Pemberdayaan menurut (Mulyadi dan Setyawan, 1999 dalam Frans dan Agustinus, 2013) adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapat otorisasi secara eksplisit manajer di atasnya. Pemberdayaan dapat meningkatkan komitmen kerja karyawan dan menginspirasi perubahan yang membantu tujuan organisasi (Sahoo, 2011 dalam Ari dan Made, 2014).

Tujuan peneliti melakukan penelitian ini ingin melihat sejauh mana Pengaruh *Leader Member Exchange* dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasional sebagai variabel mediasi. Selain itu, alasan yang mendasari ketertarikan peneliti terhadap masalah karena masih adanya beberapa penelitian yang menunjukkan adanya hasil yang berbeda di setiap penelitian. Beberapa penelitian yang memiliki hubungan yang lemah atau memiliki hasil *negative* memunculkan *gap research*. Frans & Agustinus (2013) menyatakan bahwa variabel komitmen organisasional tidak mampu menjelaskan secara tidak langsung pengaruh LMX terhadap kinerja pegawai. Penelitian (Graen & Uhl Bien, 1995 serta Linden *et al.*, 1997 dalam Frans dan Agustinus, 2013) menyatakan bahwa terdapat pertentangan terutama dalam studi kaitannya antara LMX dan *turn over* yang diteliti oleh (Veccio & Norris, 1996) serta kinerja karyawan yang diteliti oleh (Gestren & Day, 1995) serta Jensen *et al.*,

(1997). Rose dan Kraunt, (1983) dalam Frans dan Agustinus, (2013) menyatakan bahwa adanya hubungan kinerja dengan LMX yang berhubungan lemah.

Disamping alasan tersebut adanya fenomena yang terjadi pada Mulia Toserba yaitu hubungan kerja antar individu sebagai karyawan memunculkan sikap yang terlihat pada kinerja karyawan yang diukur dengan tingkat kualitas pelayanan karyawan kepada konsumen sehingga banyak konsumen yang datang berbelanja kembali dan rela antri untuk berbelanja walaupun kondisi gedung/tempat yang tidak begitu luas dibanding dengan toserba lain. Karena jika dibanding dengan toserba lain Mulia Toserba memiliki gedung lebih kecil dibanding dengan toserba lain. Namun yang terlihat Mulia Toserba selalu ramai walaupun dihari biasa terutama disaat libur sekolah dan bulan ramadhan selalu dipadati pengunjung. Selain itu sikap karyawan yang ramah dan sopan menjadikan konsumen senang dalam berbelanja. Untuk itu peneliti tertarik melakukan penelitian di Mulia Toserba Bantul.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan penelitian replikasi dari jurnal Analisis “Pengaruh *Leader Member Exchange* Dan Pemberdayaan Melalui Mediasi Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Studi Pada Kantor Notaris di Provinsi Jawa Tengah Oleh Frans Sudirjo dan Agustinus Andy Toeyanto (2013)”. Berdasarkan jurnal tersebut peneliti mengambil judul Pengaruh *Leader Member Exchange* dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasional sebagai variabel mediasi.

B. RUMUSAN MASALAH

Visi dan misi suatu perusahaan dapat tercapai apabila perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Baik buruk hasil kerja karyawan dapat dilihat dari standar kinerja yang telah ditetapkan perusahaan. Jika karyawan memberikan hasil kerja sesuai standar kinerja yang telah ditetapkan, maka kinerja karyawan tergolong baik. Karena cara memimpin yang baik akan berdampak pada kenyamanan kerja karyawan yang akan menimbulkan semangat kerja yg lebih baik dan menghasilkan kinerja yang baik pula, untuk itu peneliti ingin mengetahui seberapa besar pengaruh LMX dan Pemberdayaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai variable mediasi. Maka disusun dalam rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah LMX berpengaruh positif terhadap Komitmen Karyawan ?
2. Apakah Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap Komitmen Karyawan ?
3. Apakah Komitmen karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan ?
4. a. Apakah LMX berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan ?
b. Apakah LMX berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel mediasi ?
5. a. Apakah Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan ?
b. Apakah Pemberdayaan karyawan berpengaruh secara tidak langsung

terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel mediasi?

C. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Menganalisis pengaruh LMX terhadap komitmen karyawan
2. Menganalisis pengaruh pemberdayaan terhadap komitmen karyawan
3. Menganalisis pengaruh variable mediasi komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan
4.
 - a. Menganalisis pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan
 - b. Menganalisis pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan dengan komitmen karyawan sebagai variable mediasi
5.
 - a. Menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan
 - b. Menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variable mediasi

D. MANFAAT PENELITIAN

1. Manfaat dibidang teoritis.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat empiris bagi peneliti maupun pembaca untuk membahas apakah LMX dan pemberdayaan karyawan dapat berpengaruh terhadap komitmen dan kinerja karyawan. Serta mempunyai kontribusi teori yaitu menerapkan teori LMX, Pemberdayaan, komitmen dan kinerja pada perusahaan maupun lembaga pemerintahan.

2. Manfaat dibidang praktis.

a. Bagi instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pada perusahaan yang diteliti serta dapat memberikan kontribusi bagi pihak manajemen dalam pengambilan keputusan apakah LMX dan pemberdayaan karyawan dapat berpengaruh terhadap komitmen dan kinerja karyawan. Maka, dengan hasil penelitian ini perusahaan akan dapat lebih mudah menetapkan kebijakan pada karyawan nya. Serta juga dapat digunakan oleh instansi lain seperti pemerintahan ataupun perusahaan lain.

b. Bagi penulis

Menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengaruh LMX dan Pemberdayaan terhadap Kinerja dengan Komitmen organisasional sebagai variabel mediasi baik dalam organisasi maupun dalam dunia kerja perusahaan.

c. Bagi ilmu pengetahuan

Menambah ilmu pengetahuan tentang apa itu LMX, Pemberdayaan Karyawan, Kinerja dan Komitmen Organisasional. Serta menjadi sumber referensi dan menambah wawasan ilmu pengetahuan.

d. Bagi peneliti berikutnya

Dapat menjadi bahan pertimbangan dan sebagai sumber referensi tambahan terhadap penelitian sejenis.